

Articolazione Territoriale dell'Emilia-Romagna

PHILIP MORRIS

La grande transizione in Philip Morris: verso un futuro senza fumo

Ambito tematico strategico:

Innovazione di prodotto, soft skills, gestione della leadership, comunicazione efficace, e-learning.

Formazione tecnica sui Big Data

Piano Conto Formazione

ID: 210797

“Valorizzare le competenze in Philip Morris”

ID: 240088

“BIG DATA”

Gruppo di ricerca:

Beatrice Cenci

Cinzia Roda

Monica Lattanzi

Indice

1. INTRODUZIONE	3
2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA	4
2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore	4
2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione	5
2.3 Obiettivi aziendali e ruolo della formazione	
2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro	
2.5 Considerazioni riepilogative	12
3. IL PIANO FORMATIVO	13
3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati	
3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti	
3.3 Considerazione riepilogative	16
4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE	
4.1 L'impatto della formazione.....	17
4.2 Considerazioni riepilogative	17
5. CONCLUSIONI	
5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione	
5.2. Le buone prassi formative aziendali	
5.3 Conclusioni	

1. INTRODUZIONE

Il presente rapporto di ricerca si inserisce nell'ambito dell'attività di Monitoraggio Valutativo che annualmente Orione, Articolazione Territoriale di Fondimpresa per l'Emilia-Romagna, realizza al fine di mettere in luce esperienze formative di successo ed esempi di buone prassi formative trasferibili in altri contesti. Gli aspetti che definiscono una buona prassi formativa si sostanziano solitamente nella capacità di risposta ai bisogni di imprese e lavoratori, nella qualità della formazione, calibrata sulla base delle esigenze specifiche e puntuali dei diversi comparti aziendali, nella continuità e non occasionalità delle iniziative formative e nella possibilità di riprodurre in ambiti e contesti diversi esperienze e metodologie formative di cui si è sperimentata l'efficacia.

L'azienda Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna (PMMTB) costituisce il caso di studio del presente report. La scelta di proporre a PMMTB le attività di ricerca previste dal Monitoraggio Valutativo dipende soprattutto dalla volontà di focalizzare l'attenzione sui temi dell'innovazione digitale, tecnologica, di processo e di prodotto e sulle politiche attive adottate in materia di formazione.

Proprio su questi temi, il gruppo di lavoro dell'Articolazione Territoriale produrrà anche un rapporto d'analisi di carattere tematico/settoriale che sintetizzerà gli esiti degli approfondimenti svolti presso altre imprese.

Il modello di Monitoraggio Valutativo adottato dal gruppo di ricerca prende in considerazione gli attuali cambiamenti delle politiche del lavoro, dei paradigmi produttivi, in primis quello di Industria 4.0, con l'intento di supportare le imprese nell'anticipare il cambiamento, sviluppare il potenziale del lavoratore e valorizzarne il contributo come capitale professionale su cui investire.

Il presente rapporto di ricerca, che si configura dunque come un caso di studio incentrato su una delle aziende che hanno concluso un'esperienza di formazione continua nel corso del 2018-2019, si pone i seguenti obiettivi generali:

- Evidenziare l'utilità della formazione finanziata tramite Fondimpresa, mostrando i risultati/benefici effettivi generati dalla partecipazione alla formazione per l'azienda (obiettivi strategici) e per i lavoratori (competenze professionali);
- Analizzare le fasi del processo di formazione e delineare quegli elementi/fattori che contribuiscono in maniera positiva al raggiungimento degli obiettivi formativi al fine di innalzare la qualità dell'offerta formativa;
- Evidenziare eventuali buone prassi nella gestione dei percorsi formativi che possono essere valorizzate e diffuse per l'eventuale trasferimento in altri contesti.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1 Breve profilo dell'azienda e del settore

Philip Morris International è tra le principali aziende nel settore del tabacco a livello mondiale. Con oltre 71.000 dipendenti nel mondo, l'azienda commercializza alcuni marchi internazionali di sigarette oltre a sviluppare e commercializzare i nuovi prodotti senza combustione, valide alternative alle sigarette tradizionali. PMI opera in 180 mercati, con 39 strutture produttive in 28 paesi diversi. Il quartier generale operativo dell'azienda è a Losanna, in Svizzera.

Philip Morris International è presente in Italia con due affiliate: Philip Morris Italia (PM Italia) e Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna (PMMTB).

Philip Morris Italia commercializza nel Paese i brand di Philip Morris International, il cui portafoglio prodotti include alcuni tra i più importanti marchi di sigarette. Philip Morris Italia è oggi principalmente impegnata nella commercializzazione dei prodotti senza combustione, inclusi dispositivi elettronici e accessori. L'azienda, inoltre, acquista oltre la metà del tabacco prodotto in Italia in Veneto, Umbria e Campania grazie ad accordi pluriennali firmati con il Ministero delle Politiche Agricole e con Coldiretti. Dagli inizi degli anni 2000, Philip Morris Italia ha investito oltre 2 miliardi di euro nella tabacchicoltura italiana supportando la filiera e dandogli una prospettiva di lungo periodo grazie anche ad azioni mirate a supportare l'innovazione e la sostenibilità ambientale.

Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna (PMMTB), frutto di un investimento di oltre 1 miliardo di euro dal 2013, ha creato oltre 1200 nuovi posti di lavoro ed è il centro di eccellenza di PMI a livello mondiale per la formazione del personale, la prototipazione e la produzione su larga scala dei prodotti del tabacco senza combustione. Lo stabilimento esporta in 40 Paesi in tutto il mondo ed è il *lead site* per i 39 impianti produttivi di PMI presenti in 28 Paesi. Il polo di Bologna rappresenta il centro di eccellenza mondiale per l'innovazione nelle tecnologie produttive per la manifattura dei prodotti del tabacco senza combustione.

A Bologna, Philip Morris è presente dal 1963 con il **sito produttivo di Zola Predosa**.

Il sito di Zola Predosa si sviluppa come centro di produzione per filtri di sigarette ad alto contenuto tecnologico. Con la nuova vision di Philip Morris e l'investimento a Crespellano, nel 2014 lo stabilimento di Zola Predosa viene inaugurato come centro di sviluppo e training ad alta innovazione tecnologica.

Intertaba, nata nel 1963 e basata a Zola Predosa, faceva parte del gruppo svizzero "Fabriques de tabac réunies" che Philip Morris ha acquisito nello stesso anno, divenendo la seconda affiliata PMI in Europa. La produzione di Intertaba andava a rifornire il Monopolio Italiano che produceva su licenza di Philip Morris International.

Sviluppando nel corso del tempo le sue competenze nel campo della fabbricazione dei filtri, a partire dagli anni '70 Intertaba ha iniziato a rifornire altre affiliate Europee di Philip Morris International,

diventando, tra gli anni '90 e 2000, grazie al know-how acquisito, il centro di eccellenza per questo tipo di produzione e trasformandosi in un training center per il Gruppo.

Con la nuova visione aziendale, a partire dal 2013, Intertaba è stata individuata come l'affiliata più adatta per sviluppare una cultura di continuo miglioramento, necessaria per la creazione dei nuovi prodotti senza combustione. Nel 2015 Intertaba ha cambiato il suo nome in Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna, a rappresentare le due caratteristiche principali della compagnia.

Il Training center di Zola Predosa si sviluppa su una superficie territoriale di oltre 37.000 metri quadri, di cui circa 20.000 occupata dai diversi edifici di cui lo stabilimento è composto. All'interno dello stabilimento, certificato secondo i più importanti standard ISO, sono presenti un ristorante aziendale e una palestra dedicata ai dipendenti. Sono circa 300 le persone che lavorano stabilmente a Zola Predosa.

Il Centro per l'Eccellenza Industriale

Il 26 Ottobre 2021 è stato inaugurato a Crespellano (Bologna) il nuovo **Centro per l'Eccellenza Industriale**, il più grande al mondo di PMI per industrializzazione, innovazione di processo, ingegnerizzazione e sostenibilità.

Il nuovo Centro è parte di un più ampio piano di investimenti per l'Italia pari a circa 600 milioni di euro in tre anni, collegati ai nuovi prodotti senza combustione, con un impatto occupazionale stimato diretto, indiretto e indotto di circa 8000 posti di lavoro lungo la filiera. Alla luce del ruolo di leader globale svolto dal polo produttivo di Bologna, primo al mondo per la produzione su larga scala di prodotti innovativi senza combustione, le attività svolte dagli stabilimenti di Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna saranno così consolidate e integrate grazie alla nascita del nuovo hub che sarà a supporto del centro R&S globale di PMI a Neuchatel, in Svizzera.

Tra i servizi oggetto delle attività rientreranno quelli a supporto della prototipazione dei prodotti e dell'industrializzazione, come l'identificazione di nuovi macchinari per realizzare i prodotti finiti su larga scala, il miglioramento dei processi produttivi, progetti di sostenibilità volti a migliorare le performance ambientali come l'uso efficiente e responsabile delle risorse.

Il nuovo Centro coinvolgerà complessivamente oltre 250 persone altamente qualificate, tra persone che attualmente operano in Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna, nuove assunzioni e personale che si sposterà a Bologna da altre affiliate del gruppo PMI.

In Philip Morris non è presente un divario retributivo di genere: l'azienda è impegnata a promuovere un ambiente di lavoro inclusivo e capace di garantire pari opportunità e trattamento a ciascuna delle sue persone, con un impegno particolare nei confronti della valorizzazione del talento femminile e nell'eliminazione delle differenze di trattamento tra uomini e donne. Questo risultato è certificato dall' **Equal Salary Certification** che, tramite un' analisi granulare delle politiche salariali, attesta l' assenza di discriminazioni retributive. Philip Morris Italia e Philip Morris Manufacturing & Technology sono le prime realtà in Italia ad aver ottenuto l'Equal Salary Certification, che attesta parità salariale a parità di mansione tra uomini e donne.

L'azienda ha inoltre adottato negli anni un vasto piano di flexible benefits aziendali, per garantire alle persone strumenti di flessibilità lavorativa (orari flessibili e smart working) che permettono di gestire al meglio le esigenze della vita privata e lavorativa.

Tale sforzo è testimoniato dal premio Top Employer, ricevuto nel 2021 da Philip Morris Italia e Philip Morris Manufacturing & Technology, rispettivamente per il 12° e l'8° anno di fila, a testimonianza delle eccellenti condizioni di lavoro fornite dalle due affiliate.

Alla fine del 2020, durante l'emergenza COVID-19, Philip Morris Italia ha inaugurato il **Philip Morris Digital Information Service Center (DISC)**, il centro assistenza situato a Taranto che oggi impiega oltre 300 persone. Attraverso i più avanzati sistemi operativi e di gestione di Customer Relationship Management (CRM), il nuovo centro è interamente dedicato al supporto dei consumatori italiani dei nuovi prodotti senza combustione e relativi dispositivi.

2.2 Orientamenti strategici e processi di innovazione

Philip Morris International sta vivendo una profonda trasformazione che riguarda la propria visione aziendale. Nel 2016 è stata infatti annunciata pubblicamente la nuova visione del colosso del tabacco: "Costruire un futuro senza fumo". Dagli anni novanta, era cominciato un percorso di ricerca e sviluppo nel centro svizzero di Neuchâtel che ha condotto a questa svolta epocale. Oggi PMI non è più percepita come l'azienda tradizionale di tabacco, ma come azienda che offre prodotti che derivano dall'innovazione tecnologica e dalla ricerca scientifica. Con l'obiettivo di "costruire un futuro senza fumo" ci si rivolge prioritariamente a quei fumatori adulti che non potendo/volendo smettere di fumare, cercano valide alternative al fumo tradizionale e decidono di abbandonare le sigarette per passare a nuovi prodotti senza combustione.

Philip Morris International si è impegnata affinché 40 milioni di fumatori adulti passino ai prodotti senza combustione entro il 2025. Considerando anche coloro che smetteranno di fumare o di consumare nicotina, l'azienda stima una riduzione del numero di fumatori di sigarette a marchio PMI pari a 55 milioni in questo arco di tempo. Si tratta di un obiettivo ambizioso, che ha richiesto all'azienda una profonda trasformazione del proprio modello di business e della propria organizzazione e che necessita di competenze nuove e di altissimo livello.

Dal 2008 è stato dedicato allo sviluppo, produzione e commercializzazione dei prodotti senza combustione un investimento complessivo di oltre 8.1 miliardi di dollari e da più di 15 anni si stanno studiando e sviluppando valide alternative alle sigarette nei due centri di ricerca: in Svizzera e a Singapore.

Solo nel 2020, il 99% degli investimenti in Ricerca & Sviluppo e il 76% di quelli commerciali sono stati dedicati ai prodotti senza combustione. Gli studi intrapresi dal team di ricerca sono condivisi a livello internazionale e liberamente accessibili a chi voglia usufruirne. Il dialogo tra scienziati, ricercatori e medici è infatti una parte cruciale per realizzare, nel più breve tempo possibile, questi processi di trasformazione del settore. La condivisione costante e trasparente delle evidenze scientifiche a oggi prodotte nei due centri di Ricerca & Sviluppo hanno permesso a ormai numerosi istituti regolatori di

tutto il mondo di svolgere revisioni indipendenti dei risultati, arricchendoli con nuove conclusioni e informazioni.

Le attività di ricerca e sviluppo di Philip Morris International sono condotte secondo gli stessi protocolli adottati dall'industria farmaceutica, allo scopo di garantire qualità e trasparenza. Tutti gli studi clinici sono condotti presso centri sperimentali (come università o ospedali, pubblici o privati) per assicurare la loro indipendenza operativa. Per assicurare la massima trasparenza, inoltre, ogni studio clinico viene preventivamente registrato nel sito web della National Library of Medicine presso il National Institute of Health (NIH) del governo USA, dove è consultabile pubblicamente dalla comunità scientifica mondiale.

PMI a oggi, è l'unica azienda produttrice di tabacco tra i primi 50 depositanti di brevetti in Europa.

Il processo di validazione scientifica è estremamente rigoroso: si compone di diverse fasi che vanno dallo sviluppo iniziale del prodotto alle prove cliniche, fino al monitoraggio dei prodotti una volta immessi sul mercato, con l'obiettivo di una valutazione a lungo termine del loro contributo alla potenziale riduzione del danno causato alla salute dal fumo di sigaretta.

Due sono le direzioni di ricerca, entrambe volte a eliminare la combustione del tabacco: la prima consiste nello scaldare il tabacco per generare un vapore contenente nicotina, l'altra consiste nel produrre un vapore contenente nicotina, ma senza utilizzare tabacco.

La categoria di questi prodotti senza combustione include quattro piattaforme differenti, in diversi stadi di sviluppo e commercializzazione. Due delle quattro piattaforme utilizzano tabacco senza bruciarlo, evitando dunque la combustione. Le altre due piattaforme generano un vapore contenente nicotina senza utilizzare tabacco ma attraverso soluzioni tecniche che possono utilizzare componenti elettroniche.

Philip Morris International è impegnata anche nel perseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile espresse dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, coerentemente con la nuova mission e le proprie aree di competenza, a partire dall'SDG n.3 "Salute e Benessere" che mira a garantire una vita sana e a promuovere il benessere di tutti a tutte le età. Gli SDG rappresentano un importante punto di riferimento nella definizione della strategia e delle azioni che l'azienda intraprendere sia in ambito di business che in qualità di attore economico e sociale. In tale ottica si rileva un impegno concreto attraverso investimenti e progetti dedicati.

L'impegno alla sostenibilità parte dal prodotto e si estende al modo in cui l'azienda opera e gestisce il proprio impatto sociale e ambientale. Le azioni, infatti, si orientano anche verso altri ambiti, come l'eliminazione della fame nel mondo, il miglioramento delle condizioni di lavoro e la crescita economica, la responsabilità di prodotto e di consumo, il consolidamento delle istituzioni e la seria collaborazione per il raggiungimento degli obiettivi.

Gli stabilimenti emiliani si occupano dello sviluppo della tecnologia e del processo produttivo. La PM Manufacturing and Technology di Bologna rappresenta quindi il polo produttivo dedicato ai prodotti contenenti tabacco senza combustione e si occupa della progettazione e industrializzazione del processo. **L'innovazione di processo** contraddistingue il sito di Bologna, considerato come una guida per tutta la rete PMI, in particolare con riferimento ai processi di miglioramento continuo di *lean manufacturing*, *work manufacturing*.

Industria 4.0: il sito di Crespellano è stato creato secondo i criteri che informano la quarta rivoluzione industriale. Innovazione di prodotto e innovazione di sistema sono entrambi processi interessati da Industria 4.0. I processi di miglioramento continuo che generano innovazione di sistema si appoggiano a Industria 4.0 così come l'innovazione del prodotto viaggia parallelamente al miglioramento delle competenze digitali. Questo ha generato un processo di formazione finalizzato all'estensione delle competenze digitali a tutto il personale.

2.4 La formazione nel periodo di emergenza sanitaria da Covid-19 e per il prossimo futuro

Le restrizioni dettate dall' emergenza sanitaria e le norme ancor più stringenti in Philip Morris hanno determinato la riconversione di tutti i corsi formativi in attività a distanza. Questo ha prodotto per alcuni corsi un rallentamento dei tempi di realizzazione. Sui temi della sicurezza sono state apportate modifiche ai Piani Formativi originali in base al sorgere di nuove esigenze; dato il particolare momento storico sono stati privilegiati, per esempio, percorsi di formazione rivolti all'ascolto e alla cura della persona.

Tra gli intervistati il responsabile della formazione tecnica ha partecipato a corsi in modalità sincrona su nuove strategie di business in ambito *manufacturing* e ritiene che la FAD consenta una maggiore semplicità di organizzazione in quanto pone meno vincoli nella presenza contemporanea di tutti i coinvolti nella formazione. Un punto di forza riconosciuto di tale modalità formativa consiste nella maggiore flessibilità, che consente di replicare in più moduli la formazione.

Inizialmente la scarsa abitudine a svolgere una formazione da remoto per i dipendenti del settore produzione è stata d'ostacolo all'attenzione e al coinvolgimento; sulla base delle esperienze fatte, l'opinione del responsabile per la formazione tecnica è che occorra un'abilità particolare da parte del docente nel saper mantenere alta l'attenzione dei partecipanti. Tempi e costi della FAD risultano comunque vantaggiosi. I bisogni di formazione che l'emergenza COVID ha messo in luce sono sicuramente connessi alla situazione di maggiore isolamento che anche sul versante lavorativo (es. smart working) si sta vivendo: un tema da sviluppare in futuro è quello relativo alle modalità di comunicazione da adottare per il contesto che stiamo vivendo.

Inoltre, in epoca Covid è divenuto ancor più urgente accelerare il processo di digitalizzazione. Il nuovo fabbisogno formativo è quindi collegato alle competenze necessarie per realizzare un processo di digitalizzazione sempre più ampio sia a livello funzionale, sia in materia di processi operativi.

Il dipartimento di Operation Training ha sviluppato due piattaforme: "FUSE", usata soprattutto nell'ambito HR ed una piattaforma "Training Calendar", aperta a tutti i dipendenti, in cui ciascuno su una determinata *skill* di carattere tecnico inserisce sessioni di *training*. Tale portale convoglia tutte le pillole formative dei diversi dipartimenti di PMI. Tutti i dipendenti possono accedervi per attingere al materiale formativo. Insieme a queste sessioni di training viene offerta anche la possibilità di ottenere una certificazione interna che qualifica le capacità della persona di mettere a frutto lo strumento formativo. In queste sessioni di certificazione le singole persone devono infatti dimostrare di saper usare quanto insegnato nelle videolezioni cui hanno partecipato.

Queste sessioni di training, implementate durante il periodo di emergenza, hanno vantaggi e svantaggi: si perde in contatto diretto con la persona, ma l'organizzazione della formazione diventa molto più flessibile grazie all'aula virtuale.

I pacchetti formativi costituiti dalle videolezioni sono considerati efficaci dai partecipanti, anche se si manifesta la difficoltà nel seguire molte ore di lezione a distanza. Avere docenti molto capaci di tenere desta l'attenzione, non è sufficiente. Occorre trovare modalità, strumenti per inserire esercitazioni "pratiche" come se si fosse davvero sull'area di lavoro.

Il pacchetto base per i neoassunti in questo periodo è stato trasformato in modalità a distanza.

L'azienda ha inoltre approntato soluzioni tecnologiche per le esigenze formative più complesse. Ad esempio, nella fase di emergenza pandemica è emersa con forza la necessità di competenze in materia di digitalizzazione anche per il lavoro di supporto che i diversi team svolgono nei confronti delle filiali. Oltre ai pacchetti formativi (videolezioni, lettura di procedure o attività pratiche) per tutte le figure della produzione, in questi mesi, si è messa a punto un'offerta formativa dedicata al lavoro di supporto alle affiliate che veniva svolto in presenza e che l'emergenza pandemica ha azzerato. Sono stati quindi acquistati occhiali per la *remote assistance* e grazie alla collaborazione di un dipendente appositamente formato in materia, è stato

sviluppato un percorso di formazione per imparare l'utilizzo di questi strumenti e trasmettere quanto appreso alle affiliate garantendo così continuità nell'erogazione del servizio. Ciò dimostra la grande capacità di reazione e adeguamento di Philip Morris alle mutate condizioni del lavoro.

Ora che gli spostamenti permangono limitati, la realtà virtuale rappresenta un'opportunità concreta per i trainer tecnici di continuare a svolgere il lavoro di assistenza e formazione sui macchinari delle aziende affiliate. Questa tipologia di formazione rappresenta uno degli indirizzi futuri della formazione di PMI.

Philip Morris sta promuovendo l'utilizzo di piattaforme e-learning realizzate in proprio, con contenuti e trainer interni. L'affiliata di Bologna contribuisce all'implementazione della piattaforma con contenuti per la formazione ai processi HR quale ad esempio, la Gestione delle Performance.

Questa scelta sta comportando in generale una riduzione nell'utilizzo di Fondimpresa come strumento per finanziare corsi trasversali, i contributi si riservano ora al finanziamento di progetti formativi più specifici.

Nel periodo post-Covid si continuerà a formare sul digitale con l'obiettivo di rendere sempre più concreto, reale quanto ora si è trasferito nella formazione virtuale a distanza. In questo ultimo anno sul versante della produzione sono stati introdotti molti nuovi processi e tecnologie. Il COVID ha impedito e ancora ostacola la formazione sui luoghi della produzione. Colmare i fabbisogni formativi in ambito digitale è l'obiettivo che PMI intende perseguire: la realtà aumentata e quella virtuale offrono opportunità di formazione non trascurabili. Grazie alla realtà aumentata è possibile accedere ad esperienze formative analoghe a quelle che si possono ottenere operando concretamente sulla macchina, ma senza i pericoli o le perdite di tempo ciò comporterebbe.

2.5 Considerazioni riepilogative

In Emilia Romagna, Philip Morris è presente dal 1963 con il sito produttivo di Zola Predosa e dal 2016 ha ampliato la sua presenza con l'apertura del nuovo stabilimento produttivo nella zona industriale di Crespellano.

Il sito di Bologna è tra le affiliate storiche di Philip Morris Manufacturing International. Lo stabilimento di Zola Predosa ospita oggi il *training center* di Philip Morris: un impianto per i prodotti senza combustione in scala ridotta, utile per la validazione dei processi produttivi, la condivisione dell'expertise e la formazione del personale.

Il gruppo PMI ha realizzato qui a Crespellano anche un nuovo sito industriale frutto di un investimento economico importante, in un contesto favorevole dato dalle competenze acquisite nel tempo su nuovi processi tecnologici, da fattori interni quali la rete dei fornitori e la presenza sul territorio di Università e Istituti Tecnici in grado di offrire competenze di qualità.

Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna costituisce oggi un centro di eccellenza per la prototipazione e la produzione su larga scala dei prodotti del tabacco senza combustione. Nel 2016 è stata infatti annunciata pubblicamente la nuova visione di Philip Morris International: "Costruire un futuro senza fumo". Questa svolta ha provocato una profonda trasformazione nella visione aziendale. Oggi PMI infatti non è più percepita come l'azienda tradizionale di tabacco ma un'azienda che offre prodotti che derivano dall'innovazione tecnologica e dalla ricerca scientifica. Tutte queste trasformazioni vanno accompagnate da una trasformazione anche culturale di chi lavora in azienda. Per raggiungere gli obiettivi di cambiamento entra in gioco la formazione: in funzione delle priorità strategiche, si identificano le priorità formative da portare avanti. La formazione non è però l'unico strumento messo in campo; in funzione delle strategie e degli obiettivi che vengono identificati, chi si occupa di sviluppo organizzativo della persona, vale a dire il team People and Culture, interviene anche con azioni, progetti agendo un'azione di engagement e sviluppo organizzativo, a supporto dell'organizzazione.

Gli interventi formativi hanno l'obiettivo di suscitare cambiamenti nella cultura organizzativa

implementando le **“human skill”**. Analogamente, sul versante tecnico vengono elaborati piani formativi per implementare le competenze tecniche legate a questi processi di cambiamento.

Un modo nuovo di raccontarsi come azienda presuppone un cambiamento indirizzato ad un maggiore ascolto dell'esterno ma anche di ciò che avviene all' interno dell'organizzazione e di sviluppare una serie di competenze che fanno da volano a queste trasformazioni. Il Piano “Valorizzare le competenze in Philip Morris” oggetto di monitoraggio mirava allo sviluppo di tali competenze di carattere comunicativo, di gestione del gruppo, di sviluppo di capacità creative e rivolte all'innovazione.

Il secondo Piano “BIG DATA”, più tecnico, entrava nel merito delle conoscenze necessarie a supportare i processi di qualità nella trasformazione tecnologica in atto, ed utilizzare la mole considerevole di dati informativi a disposizione per attuare in tempo reale processi di prevenzione o correttivi sulla qualità dei prodotti da immettere in commercio.

Gli impatti e gli esiti della formazione si rendono evidenti, soprattutto per quanto riguarda le soft skill, quanto più è alto il numero di persone su cui interviene la formazione.

Quanto più le persone sono formate, indipendenti nell'attività o nel prendere decisioni, tanto più si ha un impatto nella produttività piuttosto che di efficienza sulla macchina. La formazione fornisce gli strumenti di base ma è poi nella pratica lavorativa che le capacità si mostrano e si implementano divenendo cultura organizzativa. Per quanto riguarda la persona i risultati della formazione sono messi in evidenza attraverso il sistema di valutazione delle performance che per Philip Morris è la base del Piano di sviluppo individuale e punto di partenza per l'analisi dei fabbisogni formativi individuali.

Le esperienze di formazione a distanza vissute durante l'emergenza COVID hanno fatto emergere bisogni formativi inerenti nuove modalità comunicative determinate dal contesto, anche lavorativo, mutato. Inoltre, è divenuta evidente la necessità di accelerare il processo di digitalizzazione creando le competenze necessarie a realizzare tale processo in modo sempre più ampio sia in ambito funzionale che nei processi operativi.

Colmare i fabbisogni formativi sul digitale è l'obiettivo che PMI intende perseguire: in ambito tecnico, la realtà aumentata e quella virtuale offrono importanti opportunità di fare formazione come se si stesse operando concretamente sulla macchina.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1 L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

In Philip Morris esistono due team per la gestione e programmazione della formazione: il team HR si occupa dello sviluppo di *soft skills*, il team Operation Training invece della formazione tecnica.

L'analisi dei fabbisogni formativi è un processo standard che parte da una valutazione delle performance dell'anno in corso e degli obiettivi per l'anno successivo.

Ciascun dipendente ha, all'interno di un sistema strutturato di valutazione delle performance, un proprio Piano di sviluppo personale Il Piano non comprende quindi esclusivamente le competenze da acquisire in un contesto formale di formazione, ma anche competenze che si costruiscono in ambiti meno formali come quelli identificabili con modalità di affiancamento, coaching, esperienze dirette, assegnazione di incarichi internazionali, progetti portati a termine.

Nel Piano di Sviluppo, la persona inserisce gli indirizzi e le esigenze di sviluppo personale per l'anno a venire.

I dati raccolti identificano aree d'intervento in base alle quali si formulano le proposte formative da realizzare nel corso dell'anno. L'offerta formativa viene presentata al management e pubblicata così da divenire nota a tutti coloro che intendono partecipare.

Nel 2018 i filoni identificati che hanno dato origine al Piano "Valorizzazione delle competenze" riguardavano *personal influence*, comunicazione efficace, innovazione. Nel merito i bisogni di formazione sulle *soft skill* richiedevano un focus su competenze comunicative, sia tra persone dello stesso team, sia con i Supervisor, oltre a competenze di feedback, di coaching, di leadership e adattabilità al cambiamento.

Nel processo di rilevazione dei fabbisogni formativi in ambito tecnico le informazioni prese a riferimento sono diverse: ad esempio, i volumi di produzione, i macchinari differenti in funzione. Infatti, più macchinari sono presenti, più si generano bisogni di nuove competenze per il loro utilizzo. I bisogni formativi possono essere determinati da nuove assunzioni o da processi di flessibilità interna. Anche l'introduzione di nuovi prodotti e la messa a punto di nuovi processi generano la necessità di formare nuove competenze.

Per il medio e lungo periodo, manager e responsabili diretti di produzione individuano gli obiettivi di formazione in base ai criteri sopra detti; in base alle priorità che via via emergono questi piani macro si dettagliano in percorsi formativi per i singoli.

In ambito produttivo due sono i livelli della formazione: uno di base per operatore e percorsi successivi per la specializzazione di competenze specifiche. Tali percorsi, a seconda della tipologia di contenuti, sono realizzati da personale interno oppure necessitano del supporto esterno del fornitore della macchina su cui fare addestramento in training avanzati. In questo ultimo caso spesso si cerca di estrapolare dal pacchetto del fornitore quanto è più utile e rispondente alle necessità dell'impresa per farne patrimonio interno e poter replicare autonomamente la formazione.

Il team di Operation Training non elabora piani formativi unicamente per la produzione, ma per tutte quelle aree che essendo in qualche modo legate alla produzione nel conseguimento di obiettivi di medio e lungo termine, hanno necessità di sviluppare nuove competenze.

Per quanto riguarda il piano di formazione tecnica oggetto d'esame, l'analisi dei fabbisogni, come già detto, coglieva una necessità da parte del neonato Center of Excellence di avere maggiori conoscenze in ambito Big Data. Il gruppo, nelle sue nuove funzioni doveva coprire una parte di analisi sui dati del team di Quality. L'analisi dei fabbisogni e la successiva formazione ha riguardato la Qualità ben sapendo che l'utilizzatore finale degli strumenti che si sarebbero realizzati in esito alla formazione sarebbe stato il settore della produzione.

Generalmente, l'offerta formativa è a disposizione di tutti i dipartimenti e di tutte le figure professionali, in un'ottica di pari opportunità per tutti gli ambiti dell'azienda. Quindi, in accordo con il proprio responsabile diretto sono le singole persone che si autocandidano per le diverse attività formative.

3.2 Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti

Per la progettazione e gestione delle azioni del Piano Formativo "Valorizzare le competenze in Philip Morris" sono stati ingaggiati tre fornitori differenti, due dei quali di riferimento di PMI globale e uno locale. Le classi erano composte da piccoli gruppi che hanno utilizzato aule formative all'interno dell'impresa. Sono stati distribuiti durante le lezioni materiali didattici utilizzati per lo più nell'immediato. La provenienza da settori differenti dei partecipanti, l'appartenenza ad aree diverse è risultata una ricchezza per gli esiti di questa formazione non tecnica.

La Business School di Alma Mater Bologna ha approntato e realizzato il percorso sui Big Data in collaborazione con la responsabile aziendale, garantendo anche le docenze necessarie. La progettazione è risultata così assolutamente coerente con i risultati attesi, in quanto preceduta da diversi incontri fra il referente Alma Mater ed i docenti del corso per mettere a fuoco esattamente i bisogni rispetto alle caratteristiche dell'utenza.

La metodologia adottata è stata *training* in aula tranne un giorno in cui si è compiuta una visita alla Business School per imparare ad utilizzare il SW “Tableau”, vederne le diverse funzioni di creazione delle dashboard di aggregazione dei dati.

Attualmente viene svolta più formazione tecnica che formazione trasversale, poiché molti contenuti sono messi a disposizione a livello globale da PMI e tanti training sono realizzati con materiali locali e trainer interni. Su questa direzione si sta lavorando molto: in particolare nella formazione HR, dove sempre più le proposte formative sono progettate, realizzate con risorse interne.

Ciò sta determinando un minore utilizzo del canale Fondimpresa per finanziare la formazione che fino al 2020 era elevato: rappresentava infatti oltre il 50% delle risorse investite in formazione. Buona parte attività formativa (corsi di inglese, corsi di Excel, etc) che veniva finanziata con Fondimpresa è stata ora centralizzata sulla piattaforma di *e-learning* messa a disposizione a livello globale da PMI; perciò attualmente si attinge ai contributi di Fondimpresa per finanziare attività formative più specifiche. La piattaforma di *e-learning* (FUSE) accoglie corsi fruibili in qualsiasi momento, progettati e realizzati nei contenuti da esperti Philip Morris International o in collaborazione con Enti Esterni. Bologna e l'Italia contribuiscono alla piattaforma caricando i contenuti per formare ai processi HR (Gestione della performance). Per la formazione tecnica non viene utilizzato quasi mai il Fondo.

In Philip Morris la formazione è ben monitorata sia sul versante della quantità e tipologia di corsi che ogni dipendente frequenta nell'arco della sua carriera professionale, sia nella valutazione degli esiti dei percorsi di formazione scelti per sostenere la crescita di competenze della persona.

Ciascun dipendente ha una scheda che registra la cronologia dei corsi frequentati. Un team raccoglie e inserisce su piattaforma tutti i dati relativi alle esperienze formative svolte fuori e dentro l'impresa per ogni singola persona. Per i training tecnici c'è una matrice di qualifica che identifica determinate competenze tecniche da raggiungere. Ciò rende facile mettere in evidenza quelle raggiunte. Tali informazioni vengono caricate su un gestionale gestito dal team di Service Center.

Il team HR monitora gli indicatori operativi – il livello di soddisfazione al termine del corso, le percentuali di abbandono, etc – e correla le performance organizzative alla formazione svolta al fine di misurarne l'efficacia. Ad ogni dipendente di Philip Morris è assegnato uno standard di competenze da raggiungere; sulla base di tali standard si viene valutati e ci si autovaluta rispetto al proprio Piano di Sviluppo Personale. La formazione è uno degli strumenti che aiuta a raggiungere le competenze necessarie. Per i training sulle *soft skills* la valutazione inerisce in modo più ampio alla misurazione del clima e degli sviluppi lavorativi (la performance dell'organizzazione) che ad un giudizio delle competenze acquisite. Per la formazione tecnica risulta più semplice fare una valutazione delle competenze raggiunte al termine del percorso di formazione.

In generale, PMI incentiva la cultura del *feedback*, come la conversazione *one to one* tra responsabili e membri del team di sviluppo o di carriera. Si tratta di conversazioni tracciate, i cui esiti confluiscono nel monitoraggio delle esperienze formative.

3.3 Considerazione riepilogative

Ogni fase del processo formativo pare fortemente integrata con gli obiettivi strategici di Philip Morris. Il fulcro del processo è la persona, il patto che stringe con l'impresa e con sé stessa che prende forma nel Piano di Sviluppo Personale dove si raccolgono le aspettative di miglioramento nei diversi ambiti, in termini di competenze e di vita professionale.

L'analisi dei fabbisogni altro non è che la coniugazione di queste aspettative con gli obiettivi aziendali; la sistematizzazione per aree, la selezione e individuazione delle priorità si traducono nel piano di formazione annuale che contiene un'offerta di corsi ed attività cui la persona, in accordo con il proprio coordinatore, sceglie di frequentare. La valutazione delle performance e l'autovalutazione sono momenti fondamentali per il raggiungimento di risultati organizzativi utili ed efficaci.

Nella formazione tecnica che riguarda i settori connessi alla produzione, il processo di definizione dei fabbisogni è più immediato in quanto fa riferimento ad una matrice di qualifica che indica le competenze tecniche da raggiungere. La valutazione dell'efficacia formativa si basa in modo più evidente, rispetto a quella sulle soft skill, su una dimostrazione delle abilità operative acquisite.

Per l'H.R. una modalità di importanza centrale nella valutazione dell'efficacia dell'esperienza formativa sono i feedback periodici tra dipendente, Tutor o Supervisor. Questa pratica, permette di monitorare il percorso di crescita professionale del dipendente.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1 L'impatto della formazione

Un modo nuovo di raccontarsi in un mercato in trasformazione, presuppone un cambiamento culturale delle persone, indirizzato ad un maggiore ascolto dell'esterno, ma anche di ciò che avviene all'interno dell'organizzazione e di sviluppare una serie di competenze che fanno da volano a queste trasformazioni. Ai percorsi formativi utili ad accompagnare e in parte anche a produrre tali cambiamenti viene data continuità nei piani formativi di Philip Morris.

Il Piano ID 210797 "Valorizzare le competenze in Philip Morris", risponde all'esigenza di cambiamento culturale negli obiettivi che riguardano il potenziamento delle competenze di *feedback*, di interazione con il *supervisor* e con il proprio tutor e delle *skills* necessarie a stimolare la creatività e l'innovazione, la capacità di generare *personal influence*.

Il Piano ID 240088 "BIG DATA" si rivolgeva invece ad un team specifico della Qualità, il "Center of Expertise", creato proprio nel 2018 che, nella gestione dei big data doveva acquisire competenze strategiche sia per l'attività che avrebbero dovuto svolgere come gruppo che per consolidare il team stesso.

Le tematiche oggetto di formazione vanno calate nel contesto della quotidianità lavorativa: ***“la formazione conferisce gli strumenti di base ma è nella pratica lavorativa che le capacità si consolidano e completandosi le une con le altre divengono cultura organizzativa dell'azienda”.***

Per il piano "Valorizzare le competenze in Philip Morris" le azioni previste erano quattro:

- . Effective Conversation (dare e ricevere feedback);
- . Fostering a Culture of learning, Creativity and Innovation (*skills* finalizzate all'innovazione);
- . Building a Personal Influence (come posizionarsi dentro e fuori l'organizzazione ed essere leader nel proprio contesto);
- . Cyber Security Management (Voucher sui temi della sicurezza informatica e della Privacy).

Le azioni del Piano hanno però avuto un aggancio molto stretto con la pratica lavorativa ed individuale. Si è partiti infatti da esempi e da esperienze dei singoli partecipanti per affrontare temi come le modalità di conduzione dei gruppi e la comunicazione interpersonale.

Il partecipante intervistato che frequentava per la prima volta un corso su miglioramento di *soft skills* correlate alla capacità di leadership, ha messo in evidenza tra le conoscenze e le abilità acquisite: suggerimenti e strategie per garantirsi il coinvolgimento del suo team di progetto, quali un'adeguata modalità di delega e di comunicazione; un *feedback* continuo con la persona. Strategie che il partecipante continua ad utilizzare avendo come incarico il coordinamento di persone che appartengono a diversi team.

Il corso "Effective conversation" si è rivelato un corso molto pratico, in cui sono stati realizzati diversi *role playing* finalizzati a mettere in atto un ascolto attivo ed a sviluppare la capacità di trasmettere un messaggio chiaro. L'obiettivo era infatti fornire consigli e buone pratiche da tenere quando ci si confronta con l'altro per veicolare un messaggio chiaro ed avere un ascolto attivo. Si è trattato di conoscenze nuove e utili che hanno acceso nei partecipanti un'attenzione alle modalità di comunicazione. Nel giudizio dei lavoratori e dei responsabili intervistati, tali conoscenze si sono sedimentate, ad implementare altre acquisite

successivamente.

Alcuni esempi concreti dimostrano che è stato raggiunto un cambiamento: si è costruito un meccanismo detto “Thank you” per riconoscere in modo formale i comportamenti virtuosi nell’organizzazione. Anche i *feedback* strutturati vengono ora maggiormente riconosciuti a livello formale al fine di dare visibilità a comportamenti virtuosi.

Il Piano “Big Data” nasce dall’esigenza specifica di un team appena creato di approfondire le conoscenze in merito ai Big Data. Nell’ambito della trasformazione tecnologica e organizzativa che Philip Morris stava vivendo, assumeva un aspetto di rilievo quello relativo all’utilizzo qualitativo dei dati raccolti e prodotti da fonti e in forme diverse. Il corso cui ha partecipato il team del Center of Expertise era incentrato sulla qualità degli stick di dati da produrre al fine di prevenire perdite innanzitutto qualitative nei confronti dei clienti e conseguentemente anche economiche. Nell’ambito del corso si è appreso ad analizzare ed a realizzare reportistica finalizzata alla creazione di una dashboard (cruscotto) per la prevenzione di difetti qualitativi.

Al termine del corso è stato realizzato un briefing per capire come utilizzare le informazioni acquisite ed usare la piattaforma per raggiungere gli obiettivi desiderati.

Il risultato del corso si è reso tangibile nella creazione di diverse dashboard che collegano insieme sistemi di dati. Questi tool vengono ora utilizzati in produzione per riconoscere, in tempo reale, eventuali difetti qualitativi e poterli correggere, limitando così perdite economiche dovute all’immissione sul mercato di un prodotto poco commercializzabile. Esito del corso è stata quindi una maggiore consapevolezza da parte dei team della produzione dell’importanza e dell’utilizzo di questi dati per mettere in atto azioni correttive conseguenti.

Per il team che ha partecipato all’attività formativa, questa si è rivelata molto utile in quanto, attraverso esempi concreti che venivano da altre aziende utilizzatrici del software della piattaforma illustrata, si è riusciti a customizzare i contenuti sulle esigenze del gruppo.

In un momento di cambiamento, il corso ha messo in chiaro cosa effettivamente si può fare utilizzando i dati che si hanno a disposizione; di conseguenza la potenza informativa di questi. La collaborazione tra professori dell’Alma Mater e azienda nella progettazione formativa ha garantito l’efficacia del percorso consentendo di customizzare i contenuti ed ottenere i risultati desiderati.

“Condizione generale per chiunque decida di usare i Big Data, deve essere – sottolinea il partecipante al corso, co-progettato insieme all’Università di Bologna – quella di avere a disposizione la strumentazione tecnologica necessaria ad eseguire l’elaborazione dei dati”. Il combinarsi della preconditione relativa alla disponibilità di tecnologie adeguate con la fornitura di conoscenze e competenze specialistiche ha permesso di considerare ben riuscita l’esperienza formativa.

Una criticità messa in evidenza e relativa alla metodologia e ai contenuti del corso, riguarda l’impossibilità di avere a disposizione molti più esempi dettagliati sull’uso dei Big Data da parte delle imprese. Tale criticità non è facilmente risolvibile poiché qui entrano in gioco fattori legati alla protezione dei dati e alla privacy.

4.2 Considerazioni riepilogative

L’impatto della formazione tecnica sui Big Data risulta in parte compresso in ragione dell’impossibilità di avere accesso a casi scuola per via delle succitate ragioni di privacy. Ciò non toglie l’efficacia complessiva del corso e gli esiti evolutivi che le esperienze formative promosse dall’azienda hanno determinato. Anche per il piano in ambito *soft skills* si rileva un impatto soddisfacente della formazione, che ha facilitato processi di comunicazione e di gestione delle competenze all’interno dell’azienda. Pur nella difficoltà di misurare le ricadute concrete delle esperienze formative sulle *soft skills*, si ritiene che l’impatto possa considerarsi effettivo e capace di influenzare le dinamiche relazionali nel senso di una migliore performance individuale e di gruppo.

5. CONCLUSIONI

5.1 Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

Limitandoci ai Piani formativi oggetto di monitoraggio, un elemento esogeno che ha favorito l'elaborazione dei piani è la fase di trasformazione che Philip Morris sta attraversando. Come evidenziato più sopra, la necessità dell'azienda di offrire un'immagine diversa di sé, da azienda produttrice di sigarette ad azienda fornitrice di alternative concrete, utili a dare forma a un futuro senza fumo. Tale "rivoluzione" necessitava di essere accompagnata da un adeguato cambio di cultura organizzativa rivolto ad un maggiore ascolto dell'esterno ma anche verso ciò che avviene all'interno dell'organizzazione e di sviluppare una serie di competenze che fanno da volano a queste trasformazioni.

Le azioni formative di questi piani, sia quelle indirizzate alle capacità di comunicazione efficace, leadership e innovazione, sia quello sui big data, costituivano un supporto a questo processo di cambiamento. Il piano Big Data in particolare nasce dall'esigenza specifica di realizzare soluzioni in grado di migliorare in tempo reale la qualità dei prodotti messi in commercio da PMI.

Entrambi i piani formativi sono frutto di una coerenza stretta tra obiettivi strategici, analisi dei bisogni di competenze e risposta formativa.

5.2 Le buone prassi formative aziendali

Il sistema della formazione continua in Philip Morris è un esempio completo di buone pratiche formative, prima fra tutte la capacità di tradurre gli obiettivi strategici globali in azioni locali di carattere formativo.

L'intreccio tra aspettative individuali e aspettative dell'organizzazione, valutazione delle performance organizzative e autovalutazione, obiettivi strategici globali e obiettivi locali produce un'offerta formativa generale che copre tutte le aree e i fabbisogni di competenza, e che permette ad ogni dipendente di partecipare e anche di contribuire a progettare il proprio iter formativo.

La presenza di due team distinti che si occupano della formazione per l'area HR e l'area tecnica consente di condurre un'analisi precisa e tempestiva dei bisogni formativi e l'adozione di azioni conseguenti.

La Formazione a distanza è riconosciuta come un'opportunità formativa che la situazione straordinaria data dall'emergenza sanitaria ha enfatizzato, facendo emergere la necessità di dare un impulso maggiore, in particolare nell'area produzione, alla digitalizzazione.

Si sta sviluppando sempre più l'uso e l'implementazione delle piattaforme interne di e-learning progettate e realizzate, anche nei contenuti, da Philip Morris.

L'utilizzo di trainer interni è considerato dall'impresa come una prassi da valorizzare, in ragione della conoscenza completa e complessa dell'azienda.

5.3 Conclusioni

La complessa transizione cui l'azienda è chiamata in ordine al mutamento di percezione che si è deciso di darsi come obiettivo, unitamente alle esigenze di competitività che caratterizzano le politiche di R&D dell'azienda, hanno reso necessario un investimento formativo inconsueto per intensità e dimensioni. La formazione è considerata dall'azienda, oltre che come elemento di aggiornamento delle competenze tecniche come strumento di evoluzione e consolidamento della cultura aziendale. In questa prospettiva, acquisiscono centralità le esperienze formative per la maturazione delle *soft skills* contenute nel piano ID 210797 "Valorizzare le competenze in Philip Morris". Tali competenze si uniscono a quelle di natura tecnica, tra le quali sono incluse quelle del piano 240088 "BIG DATA". Nel complesso, il percorso formativo appare

strutturato, dalle fasi di rilevazione del fabbisogno fino alla verifica dell'impatto dei corsi. È apprezzabile, inoltre, la componente partecipativa che permette ad ogni dipendente di contribuire a definire il proprio percorso formativo e l'impegno dell'HR nella traduzione in progetti formativi concreti degli obiettivi stabiliti a livello globale dall'azienda.